

ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO EN HABILIDADES BLANDAS EN EL NIVEL DIRECTIVO

STRATEGIES FOR STRENGTHENING SOFT SKILLS AT THE MANAGEMENT LEVEL

Edward Alejandro Jurado Albañil
Ingeniero Industrial, Universidad de La Salle
Gestor Aseguramiento de Operaciones-CAFAM
Bogotá, Colombia.
u6502323@unimilitar.edu.co

Artículo de reflexión

Directora
Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia
Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
2020**

ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO EN HABILIDADES BLANDAS EN EL NIVEL DIRECTIVO

STRENGTHENING OF SOFT SKILLS AT THE MANAGEMENT LEVEL

Edward Alejandro Jurado Albañil
Ingeniero Industrial, Universidad de La Salle
Gestor Aseguramiento de Operaciones-CAFAM
Bogotá, Colombia.
u6502323@unimilitar.edu.co

RESUMEN

En la actualidad algunas empresas ven la necesidad de formar y fortalecer las habilidades blandas en los niveles directivos con el fin de lograr los objetivos de la estrategia organizacional, en efecto se desarrolló una revisión sistemática de literatura de 25 documentos en las bases de datos de Science Direct, Ebsco y Taylor and Francis, principalmente relacionados con las competencias en habilidades blandas en el liderazgo de gerentes con un enfoque organizacional, así como en las que se pretende hacer énfasis las cuales son: inteligencia emocional, liderazgo, comunicación asertiva y trabajo en equipo. Buscando así tener una visión de la necesidad de las habilidades blandas, las metodologías para la formación de estas, así como la influencia en la toma de decisiones y la relación que tiene cada habilidad a profundizar, de acuerdo con los criterios de filtro definidos. Seguido a ello, se realizó una conceptualización y clasificación de las habilidades blandas, haciendo profundización en las mencionadas. Adicionalmente, se presenta la influencia de las habilidades blandas en la toma de decisiones orientadas al cumplimiento de la estrategia organizacional. Y, por último, se describe las estrategias propuestas para el fortalecimiento de las habilidades blandas mencionadas en el nivel directivo. Se concluye que los modelos estratégicos revisados a. ciclo de Kraiger, b. el modelo de conocer, hacer y ser, c. modelo de Alles y d. juegos, muestran la facilidad para formar y fortalecer las habilidades, haciendo que su implementación sea efectiva en nivel directivo.

Palabras clave: Directivos, Estrategias Organizacionales, Fortalecimiento, Formación, Habilidades Blandas.

ABSTRACT

Currently some companies see the need to train and strengthen soft skills at management levels in order to achieve the objectives of the organizational strategy, in fact, a systematic review of the literature of 25 documents was developed in the databases as Science Direct, Ebsco and Taylor and Francis, mainly related to soft skills competencies in the leadership of managers with an organizational focus, as well as in which it is intended to emphasize which are: emotional

intelligence, leadership, assertive communication and teamwork. Thus, seeking a vision of the need for soft skills, the methodologies for their formation, as well as the influence on decision-making and the relationship that each skill must deepen, according to defined filter criteria. Following this, a conceptualization and classification of soft skills was carried out, deepening those mentioned. Additionally, the influence of soft skills in decision-making aimed at fulfilling the organizational strategy is presented. And, finally, the proposed strategies for strengthening the soft skills mentioned at the managerial level are described. It is concluded that the revised strategic models a. Kraiger cycle, b. the model of knowing, doing and being, c. Alles model and d. games, they show the facility to train and strengthen skills, making their implementation effective at the managerial level.

Keywords: Managers, Organizational Strategies, Strengthening, Training, Soft Skills.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en las posiciones de gerencia se evidencia algunas falencias en habilidades blandas. La mayoría de las empresas y personas se enfocan en el proceso de formación académico que se requiere para ocupar dicha posición, pero se ha dejado de lado todas aquellas habilidades blandas que son tan vitales para que el gerente tome mejores, decisiones, actúe de una manera acertada, con el fin de tener éxito en la compañía en la que está al mando o gerencia respectivamente. Es por ello, por lo que Santos (2017) define las habilidades blandas como aquel grupo de habilidades que hacen más eficientes su desempeño en las relaciones personales y profesionales, quien a su vez indica que las organizaciones ya están trabajando en conservar a dichas personas por el aporte que pueden traer a la compañía.

En las organizaciones en la actualidad se presenta debilidades en las habilidades blandas al interior de esta, como si fuera poco, la expansión de estas obliga a que los colaboradores estén en un relacionamiento constante con personas o empresas de diferentes orígenes. Es por eso por lo que Majid (2019) concluye que las posibilidades que existen para trabajar y tener interacción con

diversas culturas son muy altas, de tal manera que las habilidades blandas es necesario trabajarlas ya que se convierten en un plus para sus organizaciones al contar con personas con excelentes atributos personales, actitudes, comportamientos, fácil integración entre otros, convirtiéndose en éxito organizacional y a su vez en éxito y crecimiento personal-profesional. Las habilidades blandas siempre han sido importantes para buscar una plaza de trabajo, así como para el éxito, tener una carrera próspera y gratificante. Sin embargo, ahora hay más demanda de habilidades blandas a medida que la economía pasa de la producción basada en los servicios y, como resultado, se espera que los empleados posean sólidas habilidades sociales.

Así como lo dice Ramos (2017) cuando un individuo llega a una posición que requiere de liderazgo, es donde se percatan de la necesidad de habilidades blandas, y una de las que identifican más fácil es la inteligencia emocional, ya que se tiene la formación académica, pero para el éxito se debe aprender a dominar aquellas habilidades que fortalecen su proceso laboral y profesional. Allí es cuando las organizaciones empiezan a notar dichas falencias, haciendo que se haga un cuestionamiento, inclusive hasta si el proceso de selección fue efectivo. Por ejemplo, Goleman (2009) manifiesta que algunas empresas se enfocaron en los factores de títulos universitarios, coeficiente intelectual, entre otros, dejando de lado la inteligencia emocional siendo una de las habilidades blandas más relevantes. Por otro lado, las habilidades blandas son necesarias que se fortalezcan y se exploten de manera eficiente, ya que como lo concluye Sriruecha & Buajan (2017) en su investigación las habilidades blandas contribuyen a que se logre los objetivos de la organización, así como se puede marcar o definir el estilo de gestión de los gerentes.

En algunas empresas, por experiencia propia, se ha logrado identificar que la debilidad en habilidades blandas de los colaboradores pueden afectar la organización y esto sucede cuando pasan a ocupar posiciones en la que se requiere liderazgo, y sencillamente el estrés los agobia, tal

como lo presenta Pérez (2011) en su artículo, el que busca identificar la relación del estrés de los colombianos en el ámbito laboral, manifestando que a pesar de que cada actividad puede generar estrés, la que se genera por temas laborales, van ligada al desarrollo de sus funciones, como la capacidad que tiene de ejecutar una función o labores asignadas, es por eso que se hace importante que se haga una capacitación y formación de las habilidades, para que el nivel de estrés sea manejable y no afecte solo al individuo, sino que pueda afectar a la organización, es cierto que cada persona es diferente, pero el nivel de formación debe ser un plan para la mayor parte de la organización y aún más en las personas que tienen potencial de liderazgo para fortalecer dichas habilidades. Sin embargo, de acuerdo con el sector de la organización se hace necesario desarrollar y reformar unas habilidades más que otras, la debilidad de estas habilidades hace que en el sector laboral colombiano existan algunas personas que al transcurrir un tiempo prudente dentro de la compañía no logran ascender, lo que las hace buscar otras opciones laborales en compañías que les brinden la oportunidad, y es allí cuando individuo evidencia que las fortalezas que tiene, necesita complementarlas con habilidades blandas ya que su nuevo cargo puede enfrentarse a situaciones que no puede manejar de manera efectiva, y es donde las organizaciones juegan un papel fundamental en capacitar a sus colaboradores en el manejo y desarrollo de las habilidades blandas, haciendo que los procesos estén coordinados y haya armonía trabajando en los objetivos de la compañía.

De acuerdo con la problemática a tratar se hace relevante e importante definir los conceptos, por autores que han contribuido notablemente a cada uno de los conceptos. Se parte de Goleman (2010) hizo un aporte basándose en estudios y análisis hechos por algunos psicólogos, en el que define la inteligencia emocional como la capacidad de aprender a sentir, percibir, utilizar y manejar las emociones. Es así como el desarrollo de dicha habilidad permite que la interacción

y trabajo en equipo se de en mejores términos y de una manera más asertiva, a propósito de esto Cruz Lablanca (2014) plantea el trabajo en equipo como un grupo de personas que trabajan de manera coordinada en un proyecto, ejecutándolo de manera organizada dándole cumplimiento al objetivo. Es por ello que las personas en posiciones gerenciales deberían fortalecer las habilidades blandas ya que es vital en una organización, sin embargo no es fácil conformar un equipo de trabajo y aún más trabajar en equipo, esto se convierte en un desafío, el cual se hace interesante cuando se intenta concatenar aquellas competencias y conocimientos que se pueden encontrar al interior de ellos, cumpliendo la finalidad del equipo, sin embargo es importante que se aprenda a dinamizar para generar un ambiente laboral bueno, agradable y armónico, cuando no se logra es donde se origina conflictos, por la poca versatilidad que tienen algunas personas para aprender a escuchar y comunicarse con las mismas, y en ocasiones desde posiciones superiores, se evidencia en el proceso de asignación de tareas.

Otro de los conceptos que son importantes para ilustrar, es la comunicación asertiva, la cual se conforma de dos conceptos claves, la asertividad y la autoestima, Cruz Lablanca (2014) define la asertividad como proceso en él se defiende las creencias, derechos, o ideologías propias sin lastimar o sentirse lastimado, y allí influyen altamente los sentimientos haciéndose relevante la inteligencia emocional, y el no dominio de la asertividad puede hacer que el individuo tienda a convertirse en un ser pasivo o en su defecto agresivo. Es así que la asertividad es uno de los componentes esenciales, tal como lo es la autoestima, a propósito Castro (2014) indica que la autoestima comprende las percepciones que tienen las personas, su comportamiento, y los sentimientos que pueden afectarle o involucrarse en el proceso de comunicación y expresión al momento de comunicarse, entre estas dos hacen que se pueda tener una comunicación efectiva, y dichas posiciones gerenciales deberían aprender a dominar las habilidades blandas con el fin de

que las metas y objetivos organizacionales se cumplan trabajando en equipo a través de una comunicación asertiva siendo esta funcional en la interacción con las partes involucradas en el cumplimiento de lo esperado en la organización.

Por último, la toma de decisiones como lo plantea González, Salazar, Ortiz y Verdugo (2019) la toma de decisiones es la capacidad que tiene el individuo para hacer un análisis de cada una de las posibles opciones, crear juicios de valor, analizar las probabilidades de éxito o fracaso, como otras variables que según el contexto y la toma de decisiones pueden ser relevantes, así como la toma de decisiones puede marcar la diferencia en los directivos, de igual manera contribuyen al éxito, por ello se sugiere apoyarse en las habilidades anteriormente mencionadas. Con todas estas herramientas el liderazgo se hace más eficiente buscando que los resultados de la organización sean efectivos.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, este artículo busca analizar las estrategias para la formación y el fortalecimiento en habilidades blandas en el liderazgo en gerentes, con el fin de optimizar los objetivos de la estrategia organizacional. Para ello se parte desde la exposición de la problemática seguido de la conceptualización de las habilidades blandas en relación con la inteligencia emocional, el liderazgo, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo, y su relación en la toma de decisiones orientadas al cumplimiento de la estrategia organizacional. De esta forma se logra que las personas sean competentes y tenga prioridad en los procesos de selección, cuando exista la opción de ascenso. Así pues, este artículo de reflexión está escrito principalmente para todas aquellas personas que se desempeñan en cargos direccionales como: Gerentes, Subgerentes, Directores, Subdirectores, entre otros nombres asignados a posiciones gerenciales como también resulta de interés para aquellos cargos profesionales como, por ejemplo: analistas, profesionales

especializados, ingenieros industriales, entre otros, con proyección laboral o planes carrera dentro de las compañías.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se desarrolló una revisión sistemática de literatura relacionada con las competencias en habilidades blandas en el liderazgo de gerentes, con el fin de optimizar los objetivos de la estrategia organizacional. Lo que se pretende es tener una visión completa del papel que juega las habilidades en la gestión realizada por los gerentes. En el proceso se incluye la relación que tiene cada habilidad, por el tipo de especialización en cada una de estas, halladas en la revisión realizada.

Estrategia de búsqueda

En el proceso de búsqueda, las fuentes utilizadas en la selección de documentos a trabajar se enfocaron en artículos de bases de datos como *Science Direct*, *Ebsco*, *Taylor & Francis*, y *Google Scholar*. En cuanto a libros de las temáticas relacionadas se usó e-libro, por sus diversas alianzas con las mejores editoriales.

Muestra y criterios de inclusión y exclusión

Para este artículo los criterios de inclusión se basaron en los conceptos de habilidades blandas y su relación con la gerencia. Por ello los criterios definidos fueron, en primer lugar, aquellos estudios que hablaban de habilidades blandas o en cada una de las que las conforman. En

segundo lugar, la relación directa en cargos de gerencia, y en último lugar aquellos que tuvieran un impacto sobre el liderazgo, gestión o efectividad de los gerentes.

Búsqueda de literatura

Los patrones de búsqueda definidos en las diferentes bases de datos utilizadas fueron: *Soft Skill, Soft Skill in organization, emotional intelligence, assertive communication, teamwork, teamwork in managers, leadership, leadership in managers y coaching*, así como habilidades blandas, habilidades blandas en la organización, liderazgo, liderazgo en gerentes, comunicación asertiva y equipo de trabajo en gerentes.

Resultados de búsqueda

En la elaboración de este artículo, se realizaron diferentes búsquedas de documentos en el idioma inglés y español, los cuales debían contener conceptos, investigaciones o información sustentada sobre las habilidades blandas en gerentes, así como influencia en las organizaciones de cada una de estas. Se obtuvo un total de 13989 documentos, entre los que se pueden clasificar como artículos o publicaciones académicas, libros electrónicos, libros, Tesis y Revistas. El hallazgo de esta documentación aporta a la reflexión planteada en este artículo.

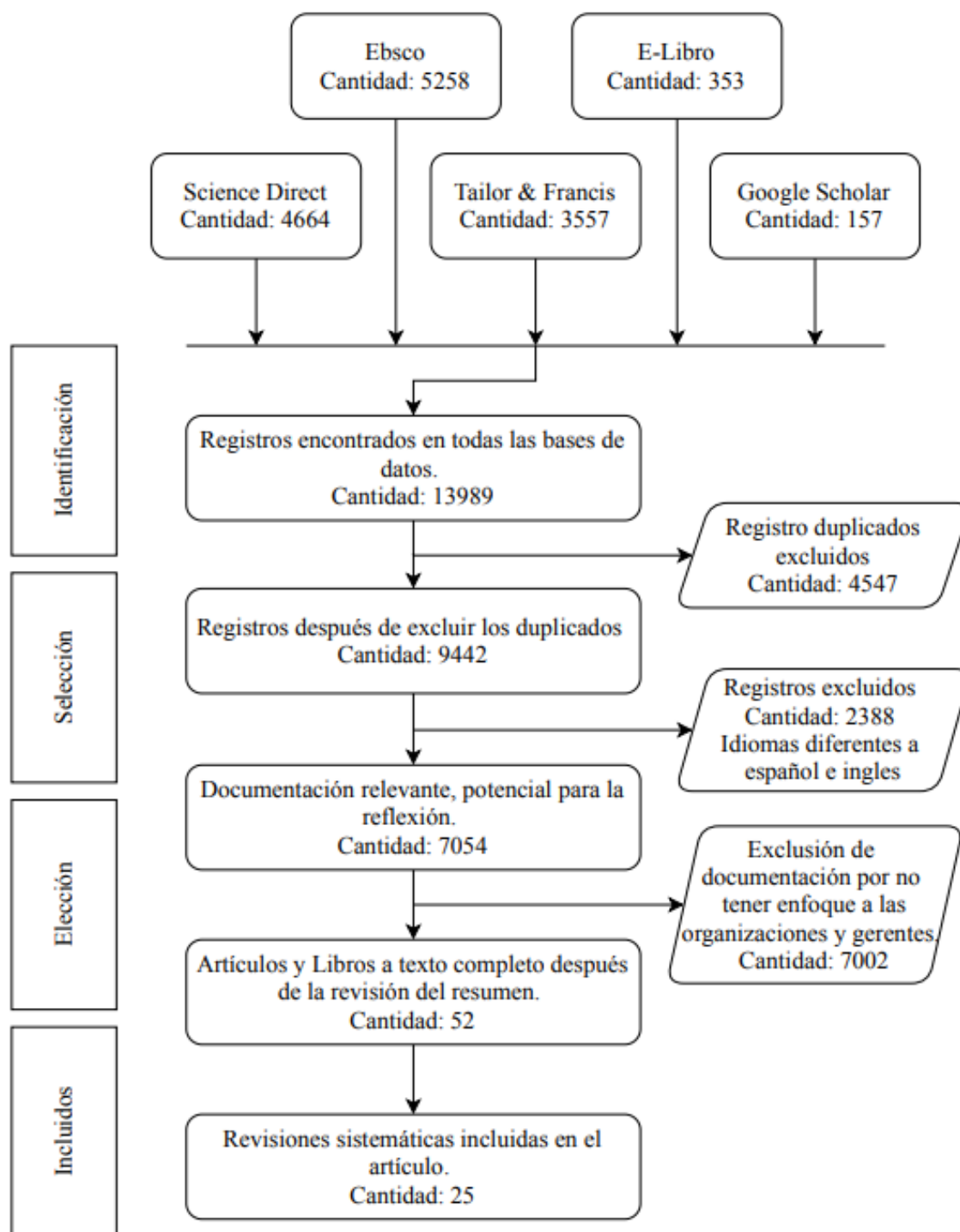


Ilustración 1. Proceso de clasificación de la documentación.

Fuente: Elaboración Propia (2020)

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Esta sección presenta los resultados del artículo en tres componentes. El primero corresponde a la conceptualización y clasificación de las habilidades blandas, se hará énfasis en la inteligencia emocional, el liderazgo, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. El segundo presenta la influencia de las habilidades blandas en la toma de decisiones orientadas al cumplimiento de la estrategia organizacional. Y el tercero describe las estrategias propuestas para el fortalecimiento de las habilidades blandas mencionadas en el nivel directivo.

Conceptualización y clasificación de las habilidades blandas

Las habilidades blandas son aquellas características, competencias y destrezas que tiene una persona y las pone en ejecución en el ámbito laboral, así como para la interacción con las demás. Es por ello, que estas habilidades se consideran subjetivas por lo que no van ligadas a sus habilidades duras, siendo estas en la que la mayoría de las instituciones forma a los profesionales (Gibert et al., 2017). Así mismo, estos autores indican que el 70% de los líderes pueden generar una evaluación en el proceso de reclutamiento. Sin embargo, se evalúan las que ellos consideran más relevantes, dado que hay una cantidad habilidades blandas considerables.

Algunas de estas habilidades son flexibilidad, inteligencia emocional, comunicación asertiva, resolución de conflictos, persuasión, trabajo en equipo, resiliencia, pensamiento estratégico, empoderamiento, entre otras. De acuerdo con el campo, posición y demás, se hacen más relevante unas que las otras. Tal como lo evidencia Hamdani (2018) a través de una actividad

de juegos de roles, define que unas habilidades se hacen más importantes ya que su objetivo es fortalecer el liderazgo transformacional.

Inteligencia emocional

Según Goleman (2010) la inteligencia emocional hace referencia a la gestión de la capacidad y habilidades psicológicas en las que se pueden ver involucradas las emociones en cuanto a sentimiento, control, modificación y manejo de las emociones propias, así como persuadir la de los demás. Se relaciona directamente con los líderes, por los diversos escenarios a los que se debe afrontar en la organización y con externos. La comprensión de las emociones que tiene cada uno, si las aprenda a manejar y controlar, hace que la comprensión de las emociones de los demás sea más asertiva por la sensibilidad que se puede generar. Por ello, se debe empezar desde analizar las reacciones que se tienen en algunos momentos, convertir las situaciones como si fuera un desafío, para posteriormente trabajar la manera de reacción y ponerse en el lugar de los demás. Agrega los elementos para la inteligencia emocional con sus características, así:

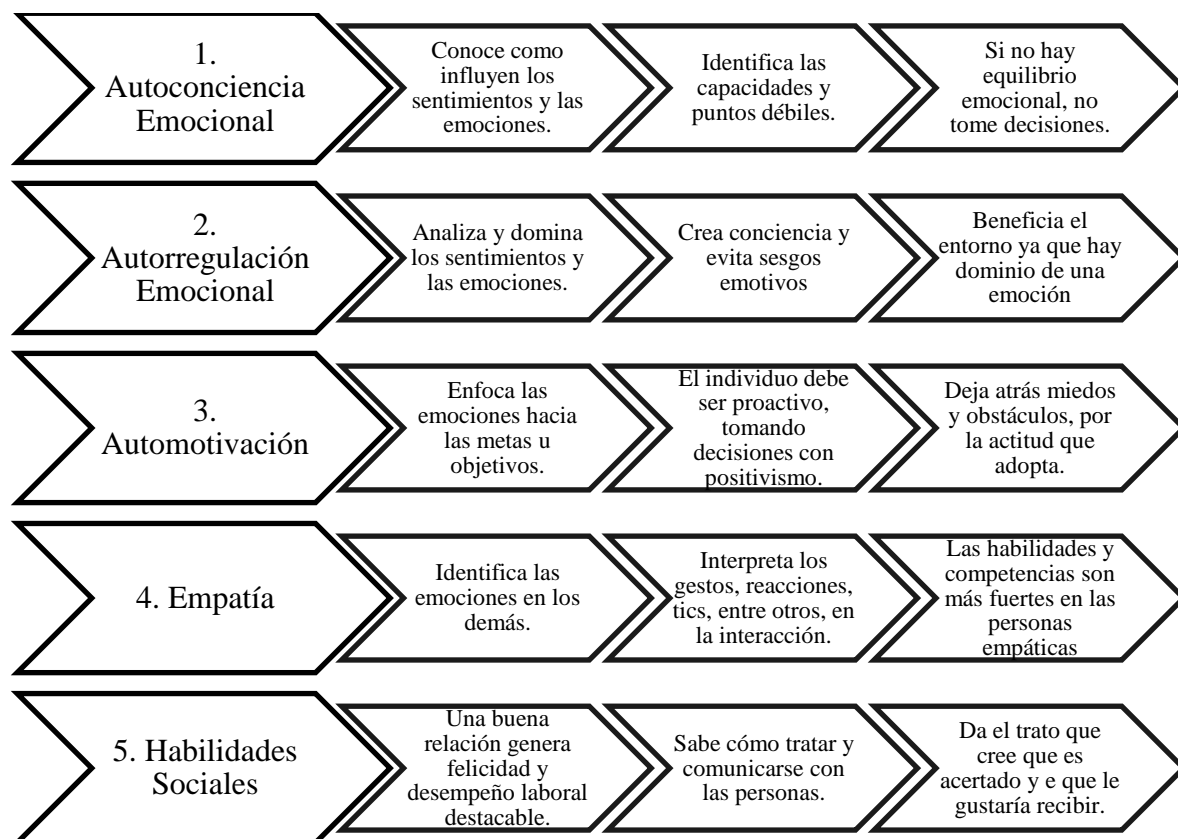


Ilustración 2. Elementos de la Inteligencia Emocional

Fuente Elaboración propia basada en Goleman (2009)

Liderazgo

Scheidlinger (1994) llega a la conclusión de que liderazgo es una acción que hace un líder, este cuenta con una serie de habilidades y capacidades, permitiéndole así, brindar credibilidad en su equipo, para lograr un desempeño efectivo en el rol asignado.

En la actualidad, en algunas organizaciones se pueden evidenciar que hay diversos estilos de liderazgo, y no siempre son efectivos. Aunque se puede considerar como una cultura organizacional, se debe generar una adaptación de acuerdo con el área, el equipo y finalidad de esta, de manera que se elija el estilo más benéfico para aportar al objetivo de la organización. Por

esta razón Pedraja & Rodríguez (2004) indica que a lo largo del tiempo se ha definido 5 estilos de liderazgo, siendo estos el estilo autocrático, democrático, Laissez-Faire, transformacional y distribuido.

Estilo de Liderazgo	Descripción	Ventajas	Desventajas
Liderazgo Autocrático	Se caracteriza por que el líder tiene poder total sobre los colaboradores. Esto hace que la rotación de personal se pueda elevar ya que no se sienten a gusto con este estilo.	<ul style="list-style-type: none"> a. Efectivo en escenarios que se toman decisiones rápidamente. b. Benéfico para la productividad, ya que algunos colaboradores necesitan sentirse vigilados. 	<ul style="list-style-type: none"> a. No tiene en cuenta la percepción del equipo que en ocasiones es clave en la toma de decisiones. b. Menor flexibilidad, por lo que se convierte en una estructura rígida
Liderazgo Democrático	Permite que los integrantes del equipo participen activamente, promoviendo interacción entre el equipo y así como exponer los puntos de vista para generar toma de decisiones. Los colaboradores se sienten incluidos.	<ul style="list-style-type: none"> a. El equipo cree en el líder. b. Crea sentido de pertenencia en los colaboradores. c. Facilita la retención del talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Los desacuerdos a veces se convierten en conflictos, inclusive retrasar el proceso. b. Se debe trabajar constantemente en la motivación.
Liderazgo Laissez-Faire	Su finalidad es dejar ser, y es para aquellos líderes que permiten que haya un trabajo independiente en cada uno de los que conforman el equipo. Es agradable a los colaboradores que tienen gran experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> a. Mayor autonomía. b. Mejor creatividad c. Les permite a los colaboradores sentirse satisfechos, así como flexibles en su labor. 	<ul style="list-style-type: none"> a. A todas las personas no les gusta. b. El trabajo pasivo no es efectivo en todos los colaboradores c. No hay un proceso de retroalimentación.
Liderazgo Transformacional	Consiste en inspirar al equipo de manera constante, siempre con entusiasmo, por ello es considerado como uno el único liderazgo por lo que transmite al equipo.	<ul style="list-style-type: none"> a. Mayor flexibilidad en las empresas. b. Aumento la eficiencia y productividad. c. Mejora la motivación del grupo y confianza en el líder. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Usa instrucciones e incentivos. b. Enfoque en cualidades intangibles. c. En el clima laboral, si hay crisis, se debe reaccionar rápido.
Liderazgo Transaccional	Funciona a partir del intercambio que se crea entre los seguidores y el líder, a su vez acuerdan hacerle caso. Así como	<ul style="list-style-type: none"> a. Orientado a objetivos. b. Define estructuras claras. 	<ul style="list-style-type: none"> a. El individuo trabaja motivado por la recompensa.

Estilo de Liderazgo	Descripción	Ventajas	Desventajas
	puede premiar o retribuir, puede generar un “castigo” a quien no cumpla.	c. Unidades de análisis para el equipo.	b. Es complejo cambiar el estilo cuando la organización evoluciona.

Ilustración 3. Estilos de Liderazgo

Fuente: Elaboración Propia basada en Pedraja & Rodríguez (2004)

De acuerdo con la clasificación anterior, se hace relevante hacer una autoevaluación en los directores, buscando que se cree conciencia, y se defina si debe hacer modificaciones y/o adaptaciones en el estilo de liderazgo que manejan.

Comunicación asertiva

La comunicación asertiva, como lo manifiesta Cruz (2014), la comunicación asertiva está conformada por la asertividad y la autoestima, a ello se le une y fusiona la comunicación, esta ultima la define como el intercambio de información entre dos o más sujetos de manera verbal. Si se analiza desde el punto de vista gerencial, se podría indicar que es una interacción que tiene un líder, con otra persona en la que puede suministrar información clave, bien sea para el desarrollo de una actividad, hacer la solicitud de información, y/o brindar especificaciones. Por lo anterior es considerada y contemplada como una falencia, ya que es clave como el emisor brinda la información al receptor, y este que interpretación le da.

En ese orden, Rengifo (2014) concluye que la manera en la que se comunica las organizaciones tanto a nivel interno como externo es clave, por la efectividad y el impacto en la productividad, dado que la comunicación se convierte en un proceso constructivo agregando valor, ya que sería clara y congruente. En todo caso se hace vital saber a quién se dirige, y de qué manera,

buscando que sea efectiva y clara la comunicación sin importar la posición laboral ocupada por el receptor.

Trabajo en equipo

Acosta (2011) empieza por la definición de un grupo, haciendo referencia a un grupo de personas, con un interés en común. Posteriormente, indica las cualidades que debe tener las personas en un equipo, como lo son la lealtad, la autocrítica, la responsabilidad, el optimismo, la iniciativa y la capacidad para relacionarse. Finalmente, el autor indica que el trabajo en equipo es un grupo de personas, que trabajan de manera mancomunada para lograr un objetivo. Cuando este se hace de manera efectiva y con compromiso, se puede tener una productividad mayor, una comunicación efectiva, seguridad dentro del equipo y una división adecuada. Por la descripción anterior, es que se hace una de las habilidades blandas a fortalecer en los líderes para que tenga un manejo asertivo de su equipo de trabajo.

Cabe resaltar que el trabajo en equipo trae unas ventajas y dificultades, Katzenbach (2000) concluye que las ventajas serían, un aumento en la productividad así como la comunicación, desarrolla y mejora las capacidades individuales de los integrantes a través del proceso en el que se dividen las tareas, y se crea un equilibrio en la carga de trabajo. Por otro lado, las dificultades que se pueden presentar, es que no todas las personas son capaces de trabajar en equipo, al interior del equipo se puede generar diferencias que pueden terminar en discusiones, por la manera en que se comunique el líder o en su defecto los integrantes del equipo y finalmente se puede perder el trabajo individual ya que algunas personas terminan volviéndose dependientes de un equipo para desarrollar actividades específicas.

Influencia de las habilidades blandas en toma de decisiones

De acuerdo con la guía de Harvard Business Review (2018) donde habla en una de sus secciones sobre la toma de decisiones inteligentes manifiesta que para ello los líderes deben tener la capacidad de recopilar información es decir se informa, posterior a ello piensa por sí misma, a pesar de que haga el proceso de información inclusive generando y consultando otros puntos de vista, asume una posición imparcial, seguido de la evaluación de acuerdo a los objetivos, es decir hace una análisis aterrizado de la situación, para esto, se apoya de un listado de pros y contra en la toma de la decisión y el aspecto más importante es tomar el tiempo prudente. Sin embargo, Campbell, Whitehead & Finkelstein (2009) en el que indican que los líderes generan la toma de decisiones a partir de los patrones que los identifican y su impacto emocional, es decir algunas de las habilidades blandas. Esto hace que la toma de decisiones sea más rápida y en ocasiones efectivas, sin embargo, ese hecho está ligado a un sesgo generado por la experiencia que tiene el individuo.

En todo caso se debe trabajar en los sesgos, dado que puede condicionar y limitar al líder. Los autores también resaltan y denominan unas condiciones de alarma, que en efecto resultan de importancia para que la dirección sea más sólida. A continuación, se nombran y describen las siete condiciones en la ilustración:

Paso	Descripción
1. Ordenar las distintas opciones.	Es posible que existan miles de opciones sin embargo se debe tener en cuenta los dos extremos con el fin de limitar la toma de decisiones.
2. Escribir a los principales decisores.	Es importante definir ¿Quién es la persona que influirá en la decisión final? Evitando así un sesgo.
3. Escoger a un decisor para que se concentre en ella.	La persona que más influencia tiene es la primera que deberá dar a conocer cuál sería la decisión que tomaría.
4. Identificar posibles intereses propios inadecuados o vínculos distorsionales.	Es allí donde un tercero debe hacer un análisis de la decisión e identificar si es una decisión que le está dando un beneficio al decisor o si es la más coherente.

Paso	Descripción
5. Buscar recuerdos engañosos.	El decisor en su proceso asocia experiencias similares, pero realmente lo que recuerda son emociones que influyeron en su momento en esos casos.
6. Repetir el análisis con la persona que sigue a la más influyente.	Una vez analizada la información y se haya definido la decisión, es importante la segunda persona más influyente o que impacte la decisión haga una valoración de la decisión.
7. Revisar la lista de condiciones de alarma identificadas como posibles fuentes de distorsión.	Finalmente haga un análisis de los posibles sesgos, y su influencia en las decisiones que cada una de las personas tomarían.

Ilustración 4. Identificación del control de alarmas.

Fuente: Elaboración propia adaptada de Harvard Business Review (2018)

Lo mencionado anteriormente es el escenario ideal que se espera se use en las organizaciones, en aquellas que deben generar toma de decisiones en tiempos mínimos se pueden afectar por los sesgos y es allí donde es importante implementarlo. Al no utilizarse, cuando una decisión no es la adecuada, es indispensable hacer un proceso de valoración, análisis, creación de debate e identificación de oportunidades para futuros escenarios. Algunos casos de éxito son los autores del documento quienes son directores de estrategia de administración en países europeos, en los cuales se ha dado una importancia relevante a las habilidades blandas.

En el proceso de toma de decisiones gerenciales Castro (2014), las habilidades blandas están directamente relacionadas en las percepciones, los conocimientos, la capacidad del individuo y la experiencia, y es allí donde los directivos pueden tomar decisiones que no vayan enfocadas al objetivo de la organización. Adicional indica que influye los recursos con los que cuenta, las variables de mayor impacto, la capacidad organizacional y el análisis de la situación, y la relevancia de esta decisión influye desde la posición que se analice, ya que las habilidades que tenga la persona y la labor que desempeñe puede tener una percepción diferente. Es allí donde las habilidades le permiten que se haga una evaluación del entorno de acuerdo con la situación real, y permite ponerse en el lugar de la persona que deberá tomar la decisión final.

En la mayoría de las organizaciones según Solórzano (2019) la toma de decisiones se ejecuta desde la estrategia que use la misma, es decir de manera estratégica, operativa o táctica. Es por ello por lo que el escenario puede cambiar de acuerdo con la situación, así como el impacto que trae a la organización en el corto, mediano y largo plazo.

Para finalizar, de acuerdo con los autores anteriores, las habilidades blandas, influyen en el proceso de la toma de decisiones, debido a que el nivel de desarrollo de estas hace que el sujeto tenga una versatilidad de desenvolverse en las diversas situaciones, y su sesgo en la decisión disminuya, siendo el más beneficioso para la organización dándole cumplimiento a los objetivos de la organización sin perder el origen o finalidad de esta.

Estrategias para el fortalecimiento de las habilidades blandas para aplicarlas en el nivel directivo

Según Gómez, Borrero & Pertuz (2020) manifiestan que el fortalecimiento de las habilidades blandas en la gestión gerencial son importantes, dado que el éxito es proporcional al desarrollo de estas, impactando en el desempeño de la organización en general. Si bien es clave el desarrollo de estas habilidades, al hacer la revisión literaria de las técnicas, estilos o maneras de fortalecerlas, se encuentra algunas dificultades, la primera es la tecnología, ya que tiende a no verle importancia a estas y la segunda es el punto de vista y criterios que tienen para poder definirlas, enseñarlas y a su vez generar una evaluación que mida de manera asertiva el desarrollo de las mismas, así como lo confirma Maya & Orellana (2016).

A propósito Maya & Orellana (2016) manifiestan que la relación entre el ámbito de formación profesional y el ámbito laboral están muy distantes ya que en la formación ha pasado

por algo poco relevante que deberían enseñarlo personas especializadas. Cuando el individuo llega al ámbito laboral es donde se identifica la falta de estas habilidades, sin embargo, esto lo notan las organizaciones, y en pocas ocasiones logran visualizarlo los colaboradores, ya que han creado una indiferencia frente a estas, por la poca importancia que brindan los docentes en el proceso de formación.

Así como lo dice Singer, Guzmán & Donoso (2009) hay poca documentación y soporte sobre la formación en habilidades blandas de manera explícita en el desarrollo de la educación formal. Esto alude a que los sistemas educativos existentes en algunos países evalúan es el conocimiento que obtuvieron en el proceso académico en materias específicas como son las matemáticas, ciencias, entre otras. Cabe resaltar, que el Foro Económico Mundial (2019) elabora el índice de competitividad de acuerdo con la medición de la calidad de la educación, basándose en la gestión académica, el aprendizaje que obtienen en ciencias y matemáticas los estudiantes, entre otros; al que le apuntan los establecimientos educativos. Por ello es por lo que no se enfocan en el fortalecimiento de las habilidades blandas.

Además de eso, en el ámbito laboral las habilidades blandas se han convertido en un factor relevante ya que las habilidades blandas tienen un proceso de aprendizaje y desarrollo más extenso ya que va ligado a la personalidad del individuo. Sin embargo, Gottschalk (2005) indica que los rasgos de personalidad son adaptables y se van transformando de acuerdo a la experiencia, posición y función que tenga el individuo a lo largo de su vida, pero solo se puede lograr si desde una edad temprana se empieza el desarrollo, formación y acondicionamiento de las habilidades blandas. También indica que la aplicación de algunos talleres en habilidades blandas hace que estas mejoren, por la recordación que generan en el individuo y a su vez sugieren que se haga con una frecuencia para que a través del tiempo se logre una mayor habilidad.

Por otro lado, *American Management Association* (2012) indica que cerca del 60% de líderes creen que es más complejo desarrollar las habilidades en sujetos que ya tienen experiencia por los hábitos que han creado en dicho proceso. En cambio, resulta más práctico en estudiantes, por la disposición, la creatividad, etapa de aprendizaje en la que se encuentran, la versatilidad y flexibilidad cuando afrontan situaciones específicas, entre otras. Algo más hay que añadir, según Schulz (2008) indica que en la etapa universitaria es donde se puede generar un desarrollo y fortalecimiento de las habilidades blandas y es allí donde los docentes tienen una responsabilidad adicional en la formación y desarrollo de estas.

Cabe señalar que las habilidades blandas según Blaszczynski & Green (2012) se desarrollan de manera efectiva cuando hay una participación activa de las personas, dado que estas habilidades requieren que haya práctica y exista un proceso de retroalimentación con el fin de afianzar y llevar a su máximo desarrollo dicha habilidad. De manera que Datar, Garvin, & Cullen (2010) manifiesta que los componentes de un modelo de enseñanza por oportunidades es conocer, posterior a esto se debe hacer, y por último ser.

Por lo anterior, y para el cumplimiento se realiza una revisión en documentos de investigación, revisando los modelos estratégicos. Sin embargo, se evidencia que en algunos centros de formación utilizan casos de estudios para enseñar estas habilidades, convirtiéndose en un proceso más teórico y sin desmeritarlo no hay una posición investigativa que indique la efectividad de este método.

Adicional, Kraiger (2003) da a conocer un modelo estratégico para el aprendizaje de las habilidades blandas, planteándolo como un ciclo constituido por 4 pasos. El primero, hace referencia a la enseñanza de aquellos conceptos relacionados directamente con la habilidad, lo denomina “información”. El segundo es la “demostración”, es el proceso en el que mediante

simulación y definición de situaciones específicas del mundo real se muestran las habilidades y la destreza que se debe aprender. A pesar de que se podría definir los pasos anteriores como una enseñanza ya que hay una conceptualización y una simulación, sencillamente solo se está presentando de manera teórica, ya que el individuo no se está enfrentando a una situación que lo ponga en práctica, es por eso por lo que llega el tercer paso que es el llamado “práctica”, donde deberá afrontar al menos una situación en la que pueda demuestre las destrezas en dicha habilidad. Por último, el paso 4 es el “feedback”, en el que básicamente se hace una valoración de la manera de reacción y la destreza que tuvo con la habilidad, posterior a ello, comienza el ciclo nuevamente.

De acuerdo con el modelo anterior, Bedwell, Fiore & Salas (2014), indican que los docentes pueden hacer uso de dichas estrategias, así como herramientas de manera objetiva que faciliten el proceso de aprendizaje, aportando así al fortalecimiento de la habilidad específica a trabajar, según la necesidad. Por lo que se recomienda a las organizaciones generar la implementación de dicho modelo para el fortalecimiento de estas, cabe resaltar, que no es preciso realizarlo solo en aquellas personas que están próximas a ocupar cargos directivos, si no en todas aquellas personas que son consideradas como potenciales para ocupar posiciones de ese nivel en la organización, esto se debe a que el desarrollo de las habilidades lleva un proceso de maduración.

Un ejemplo claro basado en el modelo estratégico, es definir un grupo de personas a capacitar para que haga el fortalecimiento de una habilidad específica, el primer paso el de información, es brindar información general de la habilidad, para el segundo, la demostración, se podrá hacer a través de un video, o escena en la que se presente la situación, el tercer paso es donde ya se vuelve más complejo y se sugiere que los alumnos realicen un video sobre la habilidad, o darles un caso real y que lo recreen para ver la destreza con la habilidad, y en el último paso

Bedwell, Fiore & Salas (2014) indican que es importante que el “Feedback” sea constructivo, acertado y muy enfocado al mundo real.

Otra estrategia de acuerdo con lo que dice Dondlinger (2007) y Freitas & Neumann (2009), los juegos se han vuelto importantes para desarrollar y fortalecer las habilidades blandas, apoyándose desde el autoaprendizaje, la auto eficiencia y por ultimo una autoevaluación analizando el rendimiento obtenido. De manera paralela se fortalece el liderazgo, la toma de decisiones y la resolución de conflictos, ya que se fortalecen las habilidades interpersonales como lo son la negociación, la comunicación asertiva, la cooperación y trabajo en equipo. Los juegos en línea, en los que se pueden presentar limitaciones, o los juegos presenciales en los que hay restricciones es donde se puede evaluar el liderazgo, y a su vez, como responde para lograr el objetivo asignado.

Por otro lado, existe una estrategia propuesta por Alles (2007), la cual consta de tres aspectos, el primero es hacer una asignación temporal en otros cargos, relacionados a la actividad desarrollada y que sean objeto de crecimiento, para ello es importante el segundo aspecto el cual es un instructivo o guía, para el desarrollo de las actividades que puede estar acompañada de un mentor, con el fin de que haya una retroalimentación de manera constructiva y finalmente el tercero es el coaching, el cual se estaría cumpliendo con los dos anteriores, ya que contribuye al desarrollo profesional y de manera transversal al desarrollo personal.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, el fortalecimiento de las habilidades blandas en las organizaciones es posible, para ello se debe trabajar directamente sobre el tema, apoyándose en las estrategias existentes como lo son, el ciclo de aprendizaje de Kaiger, capacitación, juegos, rotación de roles, los cuales han sido investigados y comprobados. Lo ideal es que se aplique desde cargos bajos a los más altos dado que los estudios indican que la evolución y desarrollo de las

habilidades a largo plazo resultan siendo más eficientes y fáciles de adaptar a los diversos que se pueden presentar los individuos que llegan a posiciones gerenciales haciendo que los objetivos organizacionales se cumplan sin que presenten tantos obstáculos. Por todo esto es que las empresas deben empezar a trabajar en estas, sin embargo, algunas instituciones se han especializado en enseñar, desarrollar y fortalecer las habilidades blandas a través de alianzas corporativas.

CONCLUSIONES

En este artículo se realizó una revisión sistemática de 25 documentos, los cuales generaron su aporte para darle cumplimiento al objetivo, constancia de eso son los modelos estratégicos de formación que se pueden utilizar en las organizaciones por la trayectoria, investigación y efectividad que han tenido en su implementación a través del tiempo. Los modelos estudiados, están listos para ser adaptados a los diversos sectores de las empresas de acuerdo con las necesidades o falencias que presente esta. El modelo de Kraiger, el cual lo presenta como un ciclo, que consta de información, demostración, practica y feedback, siendo constante, permite que el proceso de maduración sea más corto. Por otro lado, Datar, Garvin, & Cullen, con el modelo de conocer, hacer y ser, hace que sea concreto y congruente, haciendo que se implemente y adapte mejor a cualquier organización. Dando continuidad, Alles propone su modelo en tres pasos, estos son: asignación temporal en otros cargos, creación de un instructivo o guía y finalmente el coaching.

Los modelos mencionados anteriormente, resultan muy similares al realizar la revisión a profundidad, la diferencia radica es el enfoque principal que se pretende dar dentro de la

organización de acuerdo con los tiempos y disponibilidad, siento todos altamente efectivos en su implementación y resultados que se obtiene en las organizaciones. Por último, y no siendo menos importante, es el fortalecimiento a través de juegos, estos facilitan el autoaprendizaje, la auto eficiencia y una autoevaluación, generando un análisis de la efectividad y el rendimiento obtenido.

A propósito, resulta clave que desde las instituciones que brindan formación profesional por lo general universidades, se genere una preparación en habilidades blandas en los estudiantes, con el fin de que sean más competitivos y puedan optar por cargos en posiciones relevantes o destacadas, al salir al ámbito laboral. Es más, las organizaciones que imparta formación a sus colaboradores, se ven beneficiadas, ya que logran que los colaboradores se sientan a gusto en las labores que desempeñan en su labor, generando así sentido de pertenencia para con la organización y bienestar en sí mismo , evitando que se llegue a una deserción por falta de dominio de dichas habilidades.

Al generar una formación, entrenamiento y refuerzo, genera ganancia a la organización para que los colaboradores sean más efectivos al momento que se generen cambios, asignaciones diferentes, entre otros. Inclusive una mejora a nivel productivo haciéndose más eficiente y competitivo. A nivel personal se genera beneficio, ya que serían personas más competitivas al momento de buscar una opción laboral, explotando y potencializando las habilidades aprendidas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Vera, J. M. (2011). *Trabajo en equipo*. ESIC Editorial.
<https://elibro.net/es/lc/lasalle/titulos/119690>
- Alles, M. A. (2007). *Desarrollo Del Talento Humano Basado en Competencias*. Ediciones Granica S.A.

- American Management Association. (2012). *Critical Skills Survey*.
<https://www.amanet.org/assets/1/6/2012-critical-skills-survey.pdf>
- Bedwell, W., Fiore, S., & Salas, E. (2014). Developing the Future Workforce: An Approach for Integrating Interpersonal Skills Into the MBA Classroom. *Academy of Management Learning & Education*, 13, 171–186. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0138>
- Blaszczynski, C., & Green, D. J. (2012). *Effective Strategies and Activities for Developing Soft Skills, Part 1*.
<https://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=15528391&AN=117127602&h=Kn38mBzoAVSdUQaRuxjmTxRX70VSQtLiGnvOXxbNgCB2lmFNvuz6vGS3GMOh3LOv2v6hKKT7mPLB3Ofbp%2ftFjQ%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d15528391%26AN%3d117127602>
- Campbell, A., Whitehead, J., & Finkelstein, S. (2009). Porqué buenos líderes toman malas decisiones. *Harvard Business Review*, 87(2), 48–54.
- Castro, A. de. (2014). *Comunicación organizacional: Técnicas y estrategias*. Ecoe Ediciones.
<https://elibro.net/es/lc/lasalle/titulos/129731>
- Castro Martin, P. (2014). *Toma de decisiones asertivas para una gerencia efectiva*.
<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/11746>
- Cruz Lablanca, I. de la. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*.
- Datar, S. M., Garvin, D. A., Cullen, P. G., & Cullen, P. (2010). *Rethinking the MBA: Business Education at a Crossroads*. Harvard Business Press.
- Dondlinger, M. J. (2007). *Educational Video Game Design: A Review of the Literature*. 4(1), 12.
- Freitas, S. de, & Neumann, T. (2009). The use of ‘exploratory learning’ for supporting immersive learning in virtual environments. *Computers & Education*, 52(2), 343–352.
<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2008.09.010>
- Gibert, A., Tozer, W. C., & Westoby, M. (2017). Teamwork, Soft Skills, and Research Training. *Trends in Ecology & Evolution*, 32(2), 81–84. <https://doi.org/10.1016/j.tree.2016.11.004>
- Goleman, D. (2009). *La inteligencia emocional en la empresa*. Conecta.
<https://elibro.net/es/lc/lasalle/titulos/28945>
- Goleman, D. (2010). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.

- Gómez, L. M. P., Borrero, C. P. V., & Pertúz, M. J. M. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, 26, Article 26. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). GERENCIA ESTRATÉGICA: HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES. (Spanish). *Strategic management: tool for decision making in organizations. (English)*, 21(1), 242.
- Gottschalk, P. (2005). Can work alter welfare recipients' beliefs? *Journal of Policy Analysis and Management*, 24(3), 485–498. <https://doi.org/10.1002/pam.20111>
- Hamdani, M. R. (2018). Learning how to be a transformational leader through a skill-building, role-play exercise. *The International Journal of Management Education*, 16(1), 26–36. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.11.003>
- Harvard Business Review. (2018). *Guía HBR: Inteligencia Emocional: Genera confianza e influye. Fortalece las relaciones. Lidera con resiliencia.* <http://web.a.ebscohost.com/hemeroteca.lasalle.edu.co/pfi/detail/detail?vid=2&sid=2f2b8644-14dc-413a-bef8-f64cd6a59c10%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1wZmktbGl2ZQ%3d%3d#AN=edp17098991&db=edspub>
- Katzenbach, J. R. (2000). *El Trabajo en Equipo: Ventajas y Dificultades*. Ediciones Granica S.A.
- Kraiger, K. (2003). Perspectives on Training and Development. En *Handbook of Psychology* (pp. 171–192). American Cancer Society. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1208>
- Majid, S., Eapen, C. M., Ei Mon Aung, & Oo, K. T. (2019). The Importance of Soft Skills for Employability and Career Development: Students and Employers' Perspectives. *IUP Journal of Soft Skills*, 13(4), 7–39.
- Maya, M. T., & Orellana, B. S. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59–76. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n12.2016.81>
- Pedraja R, L., & Rodríguez P, E. (2004). EFECTOS DEL ESTILO DE LIDERAZGO SOBRE LA EFICACIA DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS. *Revista Facultad de Ingeniería - Universidad de Tarapacá*, 12(2), 63–73. <https://doi.org/10.4067/S0718-13372004000200009>
- Pérez, E. J. P. (2011). La relación trabajo-estrés laboral en los Colombianos. *Revista CES Salud Pública*, 2(1), 66–73.

- Ramos, P. (2017). *Inteligencia emocional: Control del estrés (3a. Ed.)*. Editorial ICB.
<https://elibro.net/es/lc/lasalle/titulos/106679>
- Rengifo, G. A. (2014). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional*.
<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12780>
- Santos, C. E. O. (2017). *Desarrollo de Habilidades Blandas Desde Edades Tempranas*. 89.
- Scheidlinger, S. (1994). The Lewin, Lippitt and White Study of Leadership and “Social Climates” Revisited. *International Journal of Group Psychotherapy*, 44(1), 123–127.
<https://doi.org/10.1080/00207284.1994.11490737>
- Schulz, B. (2008). *The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge*. [Namibia University Of Science and Technology]. <http://ir.nust.na/handle/10628/39>
- Singer, M., Guzmán, R., & Donoso, P. (2009). *Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes*. 20.
- Solórzano, P. (2019). *Comunicación asertiva para la toma de decisiones gerenciales*.
<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/31896>
- Sriruecha, C., & Buajan, S. (2017). Leadership Soft Skills of the Director That Affects the Performance of the Subordinate at Sub district Health Promoting Hospitals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237, 1341–1346.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.220>
- World Economic Forum. (2019). *Global Competitiveness Report 2019 | Foro Económico Mundial*.
<https://es.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019>